

ИЗМЕНЕНИЕ СХЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ

*Мордовин Антон Алексеевич,
магистрант, 2 курса направления подготовки «Стратегическое управление», Самарского университета, Россия, г. Самара*

CHANGING THE CONTROL SCHEME INVESTMENT PROJECTS

*Mordovin Anton,
Student, 2nd year of the direction of training «Strategic management», Samara University, Russia, Samara*

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрен порядок определения, согласования и изменения организационной схемы управления инвестиционными проектами и объектами строительства, технического перевооружения, реконструкции и капитального ремонта на примере ПАО «Транснефть».

ABSTRACT

The article considers the procedure for determining, approving and changing the organizational scheme for managing investment projects and construction, technical re-equipment, reconstruction and capital repairs on the example of PJSC "Transneft".

Ключевые слова: реализация проекта, инвестиционный проект, организационная схема управления, технический заказчик.

Keywords: implementation of the project, investment project, organizational chart management, technical customer.

Программа развития ПАО «Транснефть» входит в состав Долгосрочной программы развития ПАО «Транснефть» и включает в себя инвестиционные проекты по развитию системы трубопроводов, а также мероприятия по реконструкции и техническому перевооружению объектов магистральных трубопроводов ПАО «Транснефть» [2, с.31].

Капитальные вложения в рамках Программы направлены на поддержание работоспособности и эффективного технического

состояния основных производственных фондов Компании, обеспечивающих транспортировку нефти и нефтепродуктов по системе «Транснефть» в объемах, заявленными потребителями, с соблюдением норм экологической и промышленной безопасности [1, с. 14].

Инвестиционная программа ПАО «Транснефть» направлена на реализацию стратегических задач в части развития инфраструктуры системы магистральных трубопроводов, диверсификации нефтяных и нефтепродуктовых потоков, укрепления позиции на традиционных рынках сбыта, увеличения поставок нефти на российские нефтеперерабатывающие заводы, обеспечения надежности эксплуатации объектов трубопроводного транспорта [3, с. 62].

Функции Инвестора-Застройщика по инвестиционным проектам и объектам строительства, технического перевооружения, реконструкции или капитального ремонта, выполняет организация, которая осуществляет (является эксплуатирующей организацией) или в дальнейшем будет осуществлять эксплуатацию построенных (реконструированных, отремонтированных) объектов [4, с. 73].

Инвесторами-Застройщиками для обеспечения управления инвестиционными проектами и объектами строительства, технического перевооружения, реконструкции или капитального ремонта необходимо изменять организационные схемы управления реализацией проектов и объектов в зависимости от внутренних и внешних факторов:

- Без привлечения Технического заказчика;
- С привлечением Технического заказчика.

Перечислим факторы, которые указывают на необходимость аутсорсинга в области реализации инвестиционных программ:

1. Снижение непрофильной нагрузки на ОСТ, основной функцией (видом деятельности) которых является обеспечение транспортировки нефти и нефтепродуктов по системе магистральных трубопроводов;

2. Территориальное расположение объектов в зоне деятельности существующего Технического заказчика;

3. Целесообразность строительства, технического перевооружения, реконструкции и капитального ремонта объектов, технологически связанных с объектами, строительство, техническое перевооружение, реконструкция и капитальный ремонт которых уже осуществляется с привлечением Технического заказчика.

Эффективные изменения будут гарантировать, что людские, финансовые и материальные ресурсы компании будут использованы лучше, чем ранее.

При организационной схеме управления (с привлечением технического заказчика) инвестиционными проектами и объектами строительства, технического перевооружения, реконструкции или капитального ремонта функции Технического заказчика при строительстве, реконструкции, техническом перевооружении и капитальном ремонте объектов выполняет привлеченная специализированная организация из числа организаций системы «Транснефть», либо иное стороннее юридическое лицо [5, с. 39].

Решение о привлечении к управлению инвестиционными проектами и объектами строительства, технического перевооружения, реконструкции и капитального ремонта Технического заказчика в лице организаций системы «Транснефть» или в лице сторонней организации, принимается с учетом принятия решения о необходимости создания в структуре системы «Транснефть» юридического лица, специализирующегося на выполнении функций Технического заказчика.

При реализации инвестиционных проектов и объектов строительства, технического перевооружения, реконструкции или капитального ремонта в рамках договоров на технологическое присоединение, тарифных соглашений, соглашений о создании промышленного производства и иных соглашений, условиями которых определено привлечение участника соглашения или иной, в том числе специализированной организации, к выполнению функций Технического заказчика, дополнительных решений ПАО «Транснефть» об определении организационной схемы управления проектом (объектом) не требуется [6, с. 71].

Принятие решения об управлении инвестиционными проектами и объектами строительства, технического перевооружения, реконструкции или капитального ремонта с привлечением Технического заказчика должно основываться на следующих принципах:

1. Снижение непрофильной нагрузки на ОСТ, основной функцией (видом деятельности) которых является обеспечение транспортировки нефти и нефтепродуктов по системе магистральных трубопроводов;

2. Территориальное расположение объектов в зоне деятельности существующего Технического заказчика;

3. Целесообразность строительства, технического перевооружения, реконструкции и капитального ремонта объектов, технологически связанных с объектами, строительство, техническое перевооружение, реконструкция и капитальный ремонт которых уже осуществляется с привлечением Технического заказчика.

Привлечение к выполнению функций Технического заказчика по управлению инвестиционными проектами и объектами строительства, технического перевооружения, реконструкции или капитального ремонта из числа организаций системы «Транснефть» осуществляется путем заключения между Инвестором-Застройщиком и привлекаемым Техническим заказчиком агентского договора по типовой форме, применяемой в системе «Транснефть».

При этом взаимодействие Инвестора-Застройщика и Технического заказчика из числа ОСТ при исполнении агентского договора осуществляется в соответствии с требованиями, установленными соответствующими нормативными документами ПАО «Транснефть» и условиями заключенного договора.

Привлечение к выполнению функций Технического заказчика по управлению инвестиционными проектами и объектами строительства, технического перевооружения, реконструкции или капитального ремонта сторонних организаций, не входящих в систему «Транснефть», осуществляется в рамках отдельно разрабатываемых для каждого проекта (объекта) договоров. Проект договора на привлечение Технического заказчика из числа сторонних организаций, не входящих в систему «Транснефть», должен подлежать обязательному согласованию в ПАО «Транснефть».

Взаимодействие Инвестора-Застройщика и Технического заказчика из числа сторонних организаций осуществляется в рамках условий заключенного договора.

Своевременность осознания необходимости изменений высшим руководством организации предполагает наличие некоторого порога реагирования на ситуацию во внешней среде. Если порог реагирования слишком высок, это означает, что в организации велика инерция сознания членов организации, нежелание изменять порядок реализации проектов даже при наличии явных

предпосылок для этого. Руководители слишком уверены в силах компании и ее ресурсе. Для ПАО «Транснефть» высокий порог реагирования является характерной чертой и, по сути, является признаком ее стабильности [8, с. 94].

Для того чтобы снизить порог реагирования, повысить гибкость и способность к опережающим изменениям, необходимо осуществить ряд важных организационных условий:

а) проведение всестороннего анализа этапов реализации инвестиционных проектов, который включает в себя самооценку, изучение характеристик внешней среды и сравнение собственной организации с другими компонентами внешней среды. При этом особое внимание следует обращать на импульсы, поступающие из внешней среды (успех компаний нефтегазового кластера РФ в части привлечения сторонних организаций для выполнения непрофильных работ).

б) создание целостного видения ситуации, т.е. руководство организации должно представлять себе не только возможности своей фирмы, но и всю совокупность связей во внешней среде; пони-мать, как организация входит во внешнюю среду, каким образом она может занять более высокое место в структуре, как она может усилить свои позиции.

Основной трудностью при внедрении данной инновации является не освоение новых ролевых требований и ожиданий (при достаточно высоком профессионализме и наличии навыков у работников этот вопрос решается чисто технически), а принятие новых норм и ценностей, осознание того, что новые нормы, организационные перестройки и новые условия деятельности полезны, безопасны и значимы для достижения целей в рамках программ стратегического развития [9, с. 88].

Ряд работ, которые могут выполнять сторонние компании, при этом, расширяется, тем самым способствуя развитию компании:

1. Разработка и утверждение графика реализации инвестиционного проекта, разработка концепции реализации инвестиционного проекта;
2. Разработка и утверждение графиков реализации инвестиционного проекта;
3. Подготовка и проведение предпроектного обследования;

4. Оформление прав на земельные участки под проектно-изыскательские;
5. Проведение археологических полевых работ;
6. Инженерные изыскания;
7. Получение технических условий на пересечение с коммуникациями, переустройство существующих линейных объектов;
8. Получение технических условий на пересечение с коммуникациями;
9. Получение технических условий на присоединение к сетям связи общего пользования;
10. Получение санитарно-эпидемиологического заключения на проектную документацию объектов и сетей связи;
11. Проведение экспертиз проектов;
12. Оценка воздействия на окружающую среду;
13. Разработка ПД (РД) секций Технических советов ОСТ и ПАО «Транснефть»;
14. Проведение публичного технологического и ценового аудита.

При этом на ПАО «Транснефть» останутся основные задачи такие как:

1. Проведение закупок СМР, услуг и заключение контрактов;
2. Подготовка производства и организация СМР;
3. Организация СМР;
4. Выполнение СМР;
5. Формирование и приемка документации по объектам инвестиционной программы.

Учитывая изложенное, данное организационное изменение позволит переложить обязанности по непрофильным направлениям сотрудников компании, тем самым повысив эффективность их работы, в то время как делегирования профильной работы на сторонние организации позволит повысить качество реализации программ стратегического развития предприятия в целом.

Список литературы:

1. Методические рекомендации по разработке долгосрочных программ развития стратегических открытых акционерных обществ и федеральных государственных унитарных

предприятий, а также открытых акционерных обществ, доля Российской Федерации в уставных капиталах которых в совокупности превышает пятьдесят процентов (одобрены Правительством Российской Федерации (поручение № ИШ-П13-2583 от 15 апреля 2014).

2. Стратегия ОАО «АК «Транснефть» на период до 2020 годы (утверждена решением Совета директоров ОАО «АК «Транснефть», протокол от 19.11.2014 № 23).

3. Рекомендации по разработке программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий, утвержденные протоколом заседания Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям (03.08.2010).

4. Campbell, C. A. The One-Page Project Manager for Execution : Drive Strategy and Solve / C. A. Campbell, M. Campbell // Problems with a Single Sheet of Paper PDF Wiley. – 2nd ed., 2012. – 210 p.

5. Title: Economic Growth And Development: Chinese Agribusiness Enterprises Development. Published: September 9, 2020. Publisher: Palgrave Macmillan.

6. Title: Enterprise Development with Visual Studio .NET, UML, and MSF. Product dimensions: 984 pages, Published: June 1, 2004. Publisher. APRESS PUBLISHERS Language: English.

7. Title: Small Enterprise Development In Mini Island Economies: The Case Of Tobago Published: June 1, 1999 Publisher: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften.

8. Title: Manufacturing and Mercantile Resources of the Lehigh Valley, Including Historical Sketches of the Prominent. Published: December 23, 201.

9. Title: Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium. Product dimensions: 248 pages, Published: April 21, 2017. Publisher: Organization for Economic Cooperation & Development.

References:

1. Methodological recommendations for the development of long-term development programs for Strategic open Joint stock Companies and Federal state Unitary Enterprises, as well as Open joint

stock Companies, the share of the Russian Federation in the authorized capital of which in total exceeds fifty percent (approved by the Government of the Russian Federation (Order No. ISH-P13-2583 of April 15, 2014).

2. The strategy of JSC " AK "Transneft" for the period up to 2020 (approved by the decision of the Board of Directors of JSC "AK "Transneft", Minutes of 19.11.2014 № 23).

3. Recommendations on the development of innovative development Programs for Joint-stock Companies with state Participation, state Corporations and Federal State Unitary Enterprises, approved by the minutes of the meeting of the Government Commission on High Technologies and Innovations (03.08.2010).

4. Campbell, C. A. The One-Page Project Manager for Execution: Drive Strategy and Solve / C. A. Campbell, M. Campbell // Problems with a Single Sheet of Paper PDF Wiley. – 2nd ed., 2012. – 210 p.

5. Title: Economic Growth And Development: Chinese Agribusiness Enterprises Development. Published: September 9, 2020. Publisher: Palgrave Macmillan.

6. Title: Enterprise Development with Visual Studio .NET, UML, and MSF. Product dimensions: 984 pages, Published: June 1, 2004. Publisher. APRESS PUBLISHERS Language: English.

7. Title: Small Enterprise Development In Mini Island Economies: The Case Of Tobago Published: June 1, 1999 Publisher: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften.

8. Title: Manufacturing and Mercantile Resources of the Lehigh Valley, Including Historical Sketches of the Prominent. Published: December 23, 201.

9. Title: Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium. Product dimensions: 248 pages, Published: April 21, 2017. Publisher: Organization for Economic Cooperation & Development.